



**FACULDADE DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - FASA**  
**CURSO: ADMINISTRAÇÃO**  
**ÁREA: ADMINISTRAÇÃO DE MARKETING**

**MARKETING GLOBAL COMO UMA FERRAMENTA PARA AS  
EMPRESAS QUE BUSCAM O INGRESSO NO MERCADO  
INTERNACIONAL.**

**LAÍS NOGUEIRA DE FIGUEIREDO**  
**RA: 20351224**

**PROFESSOR ORIENTADOR: GILBERTO GOMES GUEDES**

Brasília/DF, Junho de 2007.

## **LAÍS NOGUEIRA DE FIGUEIREDO**

Monografia apresentada como um dos requisitos  
para a conclusão do curso de Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Professor Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Brasília/DF, Junho de 2007.

**LAÍS NOGUEIRA DE FIGUEIREDO**

**Marketing Global como ferramenta para as empresas que buscam o  
ingresso no mercado internacional.**

Monografia apresentada como um dos requisitos  
para a conclusão do curso de Administração do  
UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.  
Professor Orientador: Gilberto Gomes Guedes

Banca examinadora:

---

Professor Orientador: Gilberto Gomes Guedes

---

Professor Examinador: Marcelo Gagliardi

---

Professor Examinador: Luís Antônio Pasquetti

Brasília/DF, Junho de 2007.

“Faça tudo o que Ele vos disser”

JO II,1

Agradeço primeiramente à Deus, por me dar forças para continuar diante das dificuldades.

À todos que contribuíram para a realização deste trabalho: minha mãe Maria José, minha irmã Larissa, meu namorado Eduardo e aos amigos Carmen e Leandro.

À professora Maria Letícia e ao professor Gilberto, que pacientemente contribuíram com o seu conhecimento.

## RESUMO

Esta monografia apresenta a globalização como fator de grande influência no desenvolvimento de micro e pequenas empresas. Acompanhar as mudanças trazidas por ela é fundamental para que uma empresa consiga sobreviver no mercado competitivo atual. Uma empresa que trabalha apenas no ambiente doméstico está sujeita às ameaças do ambiente externo, essa é a realidade das micro e pequenas empresas do Distrito Federal. O marketing global propõe estratégias mais homogêneas para a conquista de clientes globais, no entanto, também analisa os fatores que possam contribuir para a não aceitação do produto por clientes internacionais, obrigando a empresa a adaptar-se às necessidades e exigências do mercado. Esta monografia tem como objetivo saber o motivo que leva micro e pequenas empresas a buscarem o mercado internacional, bem como o nível de utilização das ferramentas propostas pelo marketing global. Para o alcance destes objetivos, foram ressaltados temas como: a influência da globalização para as empresas, os conceitos de marketing e marketing global, bem como seus benefícios, as forças que podem empurrar uma empresa para outro país ou restringi-lo, as orientações administrativas, a influência do ambiente externo e as formas que uma empresa disponibiliza para ingressar em outro país. Após a teoria foi relatado o caso do Consórcio Flor Brasil, uma empresa exportadora de Brasília, formado por um grupo de empresárias locais. No final é realizada a análise da teoria em confronto com a prática, e em seguida a conclusão sobre o que foi analisado.

Palavras-chaves: marketing global, estratégias, exportação, mercado internacional.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2 EMBASAMENTO TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1 A influência da Globalização	9
2.2 Conceitos de Marketing	10
2.2.1 Estágios do Marketing	11
2.3 Marketing Global	12
2.3.1 Benefícios do Marketing Global	13
2.3.2 Decisão para o ingresso para o mercado exterior	15
2.3.3 Forças que afetam a integração do Marketing Global	16
2.3.4 Orientações administrativas	18
2.4 Ambientes	18
2.4.1 Ambiente Econômico	19
2.4.2 Ambiente Sócio-Cultural	20
2.4.3 Ambiente Político-Legal	21
2.4.3.1 Político	21
2.4.3.2 Legal	22
2.5 Formas de ingresso no Mercado Global	22
2.5.1 Exportação	22
2.5.2 Licenciamento e Franquias	23
2.5.3 Contrato de produção	24
2.5.4 Joint Ventures	24
2.5.5 Consórcio de exportação	25
2.6 O Consócio Flor Brasil	25
2.6.1 O SEBRAE como entidade apoiadora de empresas exportadoras	28
2.6.2 APEX Brasil – Agência de promoção de exportação	29
2.6.3 FIBRA – Federação das Indústrias do Distrito Federal	29
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>31</b>
3.1 Tipo de Pesquisa	31
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b>	<b>32</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>35</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>37</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização tem proporcionado alteração no desempenho das empresas que buscam a obtenção de lucro. Administrar uma empresa apenas no território nacional tornou-se um desafio para os administradores, que cada vez mais sofrem ameaça de empresas concorrentes que ingressam no mercado com melhores propostas.

As empresas normalmente são influenciadas por concorrentes e pelo mercado competitivo, seguindo uma orientação “de fora para dentro”, onde forças externas impulsionam seu crescimento e a busca por novos mercados. É importante que as empresas busquem também uma orientação “de dentro para fora”, onde ela mesma é impulsionada a buscar novos mercados, através dos pontos fortes que a empresa apresenta. Em uma economia que se encontra cada vez mais aberta e internacionalizada, ingressar no mercado global tornou-se uma forma de sobrevivência e crescimento para as empresas.

No mundo global, países recebem produtos de diversos lugares do mundo e exportam o que é fabricado no mercado doméstico para outros países. Entender o que significa marketing global, a sua influência sobre empresas exportadoras, as vantagens e desvantagens de entrar em outros países e como entrar é muito importante para a estratégia da própria organização.

O marketing global age como uma ferramenta de inserção de empresas no mercado mundial, ou seja, uma disposição que uma empresa tem para adotar uma perspectiva global em busca da sobrevivência e do lucro, analisando até que ponto seus produtos podem ser expandidos ou precisam ser adaptados. Para isso devem ser observadas as oportunidades e ameaças que o ambiente externo oferece.

O problema desta pesquisa é saber se o marketing global pode ser utilizado por micro e pequenas empresas para o desenvolvimento de estratégias que tenham como objetivo o ingresso dessas no mercado internacional.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar os motivos que levam micro e pequenas empresas a ingressarem no mercado internacional, bem como o nível de utilização das estratégias propostas pelo marketing global, como informações importantes sobre as implicações da atividade no contexto global. Buscando saber se realmente demandam ferramentas eficazes para a obtenção de sucesso ou não.



Foi analisado o caso de um grupo de empresárias do Distrito Federal que juntas formaram o Consórcio Flor Brasil, o qual obteve sucesso ao buscar oportunidade de crescimento em outros países. Neste sentido, foi levantado como os executivos planejaram e organizaram suas estratégias de modo a propiciar seu ingresso no mercado internacional, analisando o nível de utilização das estratégias propostas pelo marketing global.

O primeiro objetivo específico estudado foi a influência da globalização e os conceitos de marketing e marketing global, bem como os benefícios da utilização deste. O segundo objetivo específico foi o estudo das forças que influenciam de forma positiva ou negativa no ingresso no mercado internacional. O terceiro foi a influência dos fatores econômicos, sócio-cultural e político-legal para uma organização que tem como objetivo entrar em outro país. O quarto objetivo foi o estudo das formas de ingresso no mercado internacional. E o quinto a apresentação de um caso para a análise em relação às teorias propostas.

Quanto à metodologia, foi utilizado o método dedutivo, que é o conhecimento que parte do geral para o particular. O desenvolvimento da pesquisa foi através de pesquisa documental indireta, com o levantamento de dados coletados em livros, revistas, artigos e jornais. Houve também uma pesquisa direta, realizada através de uma conversa informal realizada com a gerente de uma microempresa exportadora.

Esta monografia está estruturada em cinco capítulos. No primeiro encontra-se o embasamento teórico, com as definições de marketing, marketing global e seus benefícios, a influência da globalização, as decisões para o ingresso no mercado internacional, as influências do ambiente no ingresso de empresas em outros países e as formas de ingresso. No segundo está a apresentação do Consórcio Flor Brasil, empresa exportadora do DF, e das instituições que contribuíram para a sua internacionalização. Na terceira parte encontra-se a metodologia aplicada para a realização do trabalho. Na quarta encontra-se a apresentação e discussão dos resultados, um paralelo entre a teoria e a prática. E por fim, na quinta parte está contida a conclusão, com uma análise sobre tudo o que foi apresentado e as observações quanto aos objetivos propostos.

## **2 EMBASAMENTO TEÓRICO**

Este trabalho apresentará a influência da globalização na atuação das organizações, os conceitos de marketing e marketing global, os fatores que levam uma empresa a buscar o mercado internacional, as influências do ambiente no desenvolvimento da estratégia de marketing e algumas das formas de ingresso em outros países.

### **2.1 A influência da Globalização**

Globalização significa a tendência de uniformização ou padronização de quase todos os setores (economia, cultura, comunicação, tecnologia). É um processo contínuo e acelerado que tem impulsionado mudanças no âmbito mundial, e que tem levado as empresas a desenvolverem uma estratégia de marketing diferente, dependendo do grau de experiência e da natureza das operações em mercados internacionais, tendo como objetivo a padronização de produtos, a diminuição dos custos e lucros cada vez maiores (NOSÉ, 2005).

A Globalização tem intensificado a competição entre empresas. Organizações que operam apenas no ambiente doméstico têm se preocupado com concorrentes estrangeiros em seu próprio mercado de atuação. A melhor forma de competição entre empresas é a melhoria de seus produtos e a inserção no mercado internacional (KOTLER, 1998).

Para Salim (2001), os próprios empresários têm impulsionado a Globalização, na medida em que tomam decisões que afetam os fluxos de capital em uma grande proporção, por exemplo. Isso vem tornando a globalização algo desejável.

O crescente número de países que estão buscando o livre mercado, a possibilidade de crescimento econômico de países em desenvolvimento, uma grande disputa entre empresas em busca de clientes e a tecnologia eliminando as barreiras de comunicação, tornando a comunicação entre países mais viável e eficiente, são consequências de todas essas tendências trazidas pela globalização (SALIM, 2001).

Para Kotler (1998, p.357), uma empresa global é:

[...] Aquela que opera em mais de um país e obtém vantagens de pesquisa e desenvolvimento, produção, logística, marketing, finanças, custos e reputação, que não estão disponíveis para os concorrentes domésticos.

Se adaptar às mudanças trazidas pela globalização tornou-se fundamental para a sobrevivência das empresas no mercado competitivo. Adiantar-se a tais mudanças, proporciona à organização uma vantagem competitiva no mercado (SALIM, 2001).

## **2.2 Conceitos de Marketing**

Para Semenik e Bamossy (1995, p.6), o marketing é definido como: “Um processo de planejamento e execução do conceito, preço, comunicação e distribuição de idéias, bens e serviços de modo a criar trocas que satisfaçam objetivos individuais e organizacionais”.

Keegan (2005, p.2) define o marketing como:

Uma serie de atividades que levam a uma transação de troca com lucro entre comprador e vendedor. As atividades do marketing estão centradas nos esforços de uma organização em satisfazer os desejos e as necessidades de seu cliente com produtos e serviços que oferecem valores competitivos.

As duas definições propõem o marketing como a realização de estratégias que atinjam as necessidades do cliente e que tragam lucro para a empresa.

O marketing não apenas satisfaz às necessidades atuais dos consumidores, mas também antecipa e cria suas necessidades futuras com determinado lucro. Envolve a orientação de toda empresa para a satisfação do consumidor em um ambiente competitivo (GREEN; KEEGAN, 2000).

Para Keegan (2005) existem três princípios que resumem a essência do marketing, são eles:

1. Criar para o cliente um valor maior que o criado pelos concorrentes. Ao expandir ou melhorar os benefícios do produto, pode-se aumentar o valor para o cliente, ou ainda reduzindo o preço ou por meio de uma combinação desses elementos;
2. O segundo princípio é a vantagem competitiva, que pode existir em qualquer elemento da oferta da empresa: no produto, no serviço, na propaganda, na promoção de ponto de venda ou na distribuição do produto. Oferecer um produto de boa qualidade e por um baixo preço é uma das estratégias que uma empresa pode utilizar como vantagem competitiva, sendo mais atraente para o cliente que o produto oferecido pelo concorrente;

3. O terceiro princípio é o foco ou a concentração da atenção. É preciso ter clareza sobre os desejos e as necessidades do cliente e por meio disso buscar vantagem competitiva em relação às demais empresas. Isso será alcançado focalizando ou concentrando os recursos e os esforços na satisfação do cliente e em como fornecer um produto que corresponda aos seus desejos.

### **2.2.1 Estágios do Marketing**

As empresas evoluem no decorrer do tempo com o acúmulo de experiência e conhecimento em relação às estratégias de produção e marketing desenvolvidas, buscando aproveitar-se do ambiente no qual estão inseridas: político, econômico, social, cultural e legal. Conhecer tais evoluções ajuda a entender como as empresas ganham vantagem competitiva ao adquirir experiência internacional, conseguindo não só responder às mudanças do mercado bem como antecipá-las (KOTABE; HELSEN, 2000).

1. Marketing doméstico: muitas empresas focam suas atividades apenas em seu próprio país, desenvolvendo sua estratégia de marketing conforme as necessidades e os desejos dos consumidores domésticos, as tendências setoriais e os ambientes econômico, tecnológico e político. As empresas tendem a ser etnocêntrica e prestam pouca atenção às mudanças que ocorrem no mercado global, como nos estilos de vida e segmentos de mercado, na concorrência emergente e nos produtos que chegam ao mercado. Como resultado, essas empresas podem estar vulneráveis às mudanças repentinas originadas pela concorrência estrangeira;
2. Marketing de exportação: começa com pedidos encaminhados por clientes estrangeiros. Quando uma empresa recebe um pedido do exterior, inicialmente pode relutar em atendê-lo, mas gradualmente aprende o benefício de vender para outro país. Uma empresa exportadora tem que lidar com dificuldades para manter e expandir seu envolvimento com a exportação. Essas dificuldades incluem custo e disponibilidade de embarque, flutuações na taxa cambial, recebimento de faturas, desenvolvimento de canais de distribuição, entre outras. O lucro é uma das melhores medidas para avaliar

se as condições são adequadas, pois um aumento no lucro por consequência de uma atividade específica de exportação aumenta o interesse da empresa por tal atividade;

3. Marketing internacional: refere-se ao marketing doméstico quando ele começa a buscar novas direções para crescimento e expansão. Uma característica exclusiva é sua orientação policêntrica, com ênfase no que for necessário para atender as necessidades e os desejos dos clientes locais, na adaptação do produto e da promoção nos mercados estrangeiros. Se o marketing internacional for levado ao extremo, a empresa pode estabelecer subsidiárias independentes em cada mercado estrangeiro, deixando-as operar sem qualquer controle da matriz;
4. Marketing multinacional: é o estágio em que a empresa vende seus produtos em muitos países pelo mundo. Sua orientação percebe o benefício da economia de escala no desenvolvimento do produto, na produção e no marketing, consolidando algumas de suas atividades em base regional. Para desenvolver essa imagem regional de mercado, ela pode criar e adquirir novas marcas regionais para sedimentar suas operações. Uma empresa multinacional opera em vários países e ajusta seus produtos e práticas a cada um deles a custos relativamente elevados;
5. Marketing global: atividades desenvolvidas pelas empresas que buscam:
  - a) A redução das ineficiências de custos e da duplicidade de esforços entre suas subsidiárias nacionais e regionais;
  - b) As oportunidades para a transferência de produtos, marcas e outras idéias para suas subsidiárias;
  - c) O surgimento de clientes globais;
  - d) A melhora dos vínculos entre infra-estrutura de marketing global.

## 2.3 Marketing Global

[...] Marketing global é a disposição proativa de uma empresa para adotar uma perspectiva global, em vez de uma perspectiva país a país ou região a região de desenvolvimento de uma estratégia de marketing [...] (KOTABE; HELSEN, 2000, p. 35).

Uma empresa envolvida com marketing global trabalha seus recursos nas oportunidades e ameaças do mercado. A empresa que utiliza marketing global conduz importantes atividades de negócios fora do mercado doméstico, sendo importante considerar a necessidade de obter informações, conceitos e estratégias específicas que devem ser aplicadas de acordo com os fundamentos de marketing. Caso contrário estará sujeita à concorrência de empresas estrangeiras que possuem produtos melhores, custos menores e conseqüentemente, mais experiência com mercados internacionais competitivos (KEEGAN, 2005).

Com o exercício do marketing global aprende-se a perceber até que ponto seus produtos, serviços e planos de marketing podem ser expandidos mundialmente, assim como quantos devem ser adaptados. É necessário compreender que o marketing global não significa entrar em todo país do mundo, mas sim ampliar os horizontes de negócios para abranger o mundo identificando oportunidades e ameaças. A decisão de entrar em mercados estrangeiros depende dos recursos da empresa, das atitudes da diretoria e da natureza das oportunidades e ameaças. Um produto pode ser o mesmo em todos os lugares do mundo, e ainda assim ser diferente (KOTABE; HELSEN, 2000).

O gerenciamento do marketing global consiste na determinação das metas e objetivos globais da empresa, de forma a modelar a organização para o alcance dessas metas e objetivos (SEMENIK; MAKRON, 1995).

### **2.3.1 Benefícios do Marketing Global**

A estratégia de marketing global pode atingir um ou mais de quatro categorias de benefícios potenciais de globalização: redução de custos, eficácia na melhoria de produtos e programas, preferência apurada do consumidor e vantagem competitiva ampliada.

#### **a) Redução dos custos**

Em conseqüência de uma economia na força de trabalho e nos materiais, há uma possível redução dos custos. Quando as funções de marketing nacional estão consolidadas, evita-se uma duplicidade de atividades, com isso as despesas com pessoal são reduzidas. Com a disponibilidade de uma amplitude de cobertura global por varias formas de mídias de comunicação moderna, as campanhas multipaíses

focando as características comuns dos países, reduziria consideravelmente os custos envolvidos na propaganda global e nos materiais de promoção e embalagem.

O aumento da eficácia dos programas, possibilitando mais dinheiro e recursos a um menor número de atividades bem direcionadas, também seria uma possibilidade de redução dos custos (KOTABE; HELSEN, 2000).

b) Eficácia na Melhoria de Produtos e Programas

Essa pode ser a maior vantagem da adoção de uma estratégia de marketing global. As diferentes demandas e as necessidades específicas de cada região fazem com que as organizações se esforcem na elaboração de bons produtos. Um programa de globalização que supera objeções locais para expandir uma boa idéia de marketing pode, tornar-se mais eficaz quando mensurado mundialmente (KOTABE; HELSEN, 2000).

c) Preferência Apurada do Consumidor

Uma grande divulgação do produto pelo mundo em decorrência de uma grande estratégia de promoção, usando-se de várias fontes de informação, promove o conhecimento e a lembrança de um produto pelo consumidor. A estratégia de marketing global pode desenvolver o reconhecimento do produto pelos clientes, aumentando a preferência do consumidor por meio do reforço. Ou seja, uma mensagem de marketing uniforme, comunicada por uma marca, embalagem ou propaganda, reforça a consciência, o conhecimento e as atitudes das pessoas em relação ao produto ou serviço (KOTABE; HELSEN, 2000).

d) Vantagem Competitiva Ampliada

Ao focar os recursos em menor número de programas, as estratégias globais ampliam seu poder competitivo. Embora os maiores concorrentes possam ter recursos para desenvolver programas diferentes de alta qualidade, em cada país, o mesmo não ocorre com as empresas menores. A adoção de uma estratégia de marketing global focada pode permitir à pequena empresa competir com um grande concorrente de maneira mais eficaz. Entretanto, o benefício mais importante de uma estratégia global pode ser que a organização inteira fique por trás de uma única idéia, aumentando assim suas chances de sucesso (KOTABE; HELSEN, 2000).

A vantagem competitiva acontece quando é o consumidor quem enxerga o valor do produto de acordo com a sua necessidade. Pode ser alcançada quando a empresa consegue baixar seus custos e oferecer produtos com preços menores que o concorrente, ou quando possuem uma estratégia de diferenciação do produto, onde o elevado preço é justificado pelo fato de o produto oferecer benefícios únicos (GREEN; KEEGAN, 2000).

### **2.3.2 Decisão de ingresso no Mercado Exterior**

No ambiente globalizado em que estamos inseridos, operar apenas no mercado doméstico é uma situação cômoda para as empresas. Não convém ser dependente apenas de um mercado, pois a qualquer momento empresas estrangeiras podem surgir oferecendo melhores propostas aos clientes. Buscar novos mercados possibilita conhecimento na área de gestão e aperfeiçoamento do produto ou serviço e das operações (SIQUEIRA, 2005).

Ao decidir ingressar no mercado internacional, a empresa deve ter definido os objetivos e políticas de marketing. Muitas empresas resolvem vender para os países vizinhos, porque os conhecem melhor e possuem custo de distribuição e controle menor. Outras vezes, o que determina a escolha é a afinidade cultural ou o ambiente ou renda do país ou o mercado consumidor ou os fatores político-legais, entre outros (KOTLER, 1998).

Segundo Kotler (1998), os países candidatos devem ser avaliados inicialmente em três critérios principais, saber:

1. Atratividade de mercado: importância de sua força de trabalho e o crescimento populacional;
2. Vantagem competitiva: custo baixo e prioridade de negócio;
3. Risco: estabilidade da política e da economia.

Para Siqueira (2005), é importante observar algumas considerações antes do ingresso no mercado internacional, como: o setor ser caracterizado como de caráter de extensão mundial, como vestuário e hotelaria, por exemplo? O setor é considerado potencial para a globalização? Há uma demanda homogênea? A marca pode ser entendida, divulgada e distribuída mundialmente? A padronização trará benefícios? A infra-estrutura é adequada? A política governamental e fiscal é



favorável? A concorrência é um fator de grande ameaça? As diferenças de custo por país, entre outros.

Por causa das vantagens e dos riscos conflitantes, muitas vezes as empresas não tomam nenhuma atitude até que algum fato as empurrem para o mercado internacional. Exportar era visto como uma aventura, no entanto a consistência dos blocos econômicos tem diminuído consideravelmente a distância comercial entre os países e proporcionado a geração de empregos. Internacionalizar não é apenas uma oportunidade para inovar, progredir e lucrar, mas deve ser também uma postura empresarial de uma alternativa viável e importante para o desenvolvimento estratégico da empresa, adquirindo experiências e forças para sobreviver no mercado competitivo (NOSÉ, 2005).

A atividade de um país é influenciada pelo produto, por fatores geográficos, pelo clima político, pela renda e população, e por outros fatores. Para Green e Keegan (2000), existem três estratégias básicas para se determinar o alvo, são elas:

1. Marketing Global Padronizado - consiste em buscar um baixo custo na produção ao expandir sua estratégia de marketing e mix de produtos para o mundo, desenvolvendo grandes mercados de consumo com compradores potenciais;
2. Marketing Global Concentrado - determina um mercado alvo, suas estratégias são voltadas para um segmento de mercado;
3. Marketing Global Diferenciado - envolve dois ou mais do mercado alvo, possibilita maior expansão do mercado devido à determinação de segmentos distintos.

### **2.3.3 Forças que afetam a integração do marketing global**

A interação de forças propulsoras e restritivas pode facilitar ou retardar o ingresso de uma empresa no mercado internacional. As forças propulsoras têm causado impacto maior que as restritivas, no entanto é importante considerá-las, pois ambas afetam diretamente a integração global (GREEN; KEEGAN, 2000).

Para esses autores, as forças propulsoras facilitam qualquer empresa ao ingresso no mercado internacional, são elas:

- a) Tecnologia: é um fator universal que atravessa fronteiras nacionais e culturais, não há barreiras que impeçam sua aplicação. Uma vez desenvolvida, a tecnologia rapidamente se torna disponível em todas as partes do mundo;
- b) Acordos econômicos regionais: uma significativa quantidade de acordos comerciais multilaterais tem acelerado o ritmo da integração global;
- c) Desejos e necessidades do mercado: o estudo dos mercados mundiais revela ao mesmo tempo diferenças e universalidades culturais. Os elementos comuns da natureza proporcionam a oportunidade de criar mercados globais e atendê-los. A maioria dos mercados globais não existe na natureza, precisa ser criada por um esforço de marketing;
- d) Melhorias no transporte e comunicações: as barreiras de custo e tempo associadas à distância têm caído tremendamente nos últimos cem anos;
- e) Custos de desenvolvimento de produto: a pressão para globalizar é intensa quando, novos produtos requerem um grande investimento e um longo período de desenvolvimento;
- f) Qualidade: as estratégias globais de marketing podem gerar maiores receitas e margens operacionais, o que, por sua vez, sustenta a qualidade do design e da fabricação. Para produtos verdadeiramente globais, a uniformidade pode reduzir os custos de pesquisa, engenharia, projeto e produção ao longo das funções da empresa;
- g) Tendências econômicas mundiais: o crescimento econômico criou oportunidades que proporcionam um incentivo maior para empresas expandirem globalmente, reduziu a resistência que poderia ter ocorrido à entrada de empresas estrangeiras na economia nacional;
- h) Alavancagem: uma empresa global possui a oportunidade exclusiva de desenvolver alavancagem - um tipo de vantagem que a empresa desfruta por fazer negócios em mais de um país.

Ainda segundo Green e Keegan (2000), as forças restritivas podem dificultar ou atrasar os esforços da empresa para aderir ao marketing global, são elas:

- a) Miopia gerencial e cultura organizacional: é a receita para um desastre mercadológico quando a sede tenta impor quando deveria escutar. O marketing global não funciona sem uma equipe local forte que possa fornecer informações sobre as condições do mercado local.

- b) Controle e barreiras nacionais: cada país protege os empreendimentos e interesses locais mantendo controle sobre o acesso ao mercado em setores de alta ou de baixa tecnologia e sobre a propaganda. Esse controle vai desde o monopólio que até o controle dos mercados nacionais de transmissão de TV, de equipamentos e de transmissão de dados.

### **2.3.4 Orientações administrativas**

Segundo Green e Keegan (2000), a forma e a essência da resposta às oportunidades do mercado global dependem muito das premissas e crenças da administração a respeito do mundo. A visão sobre mundo da cultura de uma empresa pode ser descrita como:

- a) Etnocêntrica: supõe uma superioridade. Ou seja, uma empresa com orientação etnocêntrica acredita que, seus produtos são melhores que os de outras empresas. Algumas empresas ignoram as oportunidades de internacionalização, e não adaptam seus produtos à outras culturas por acreditarem que são superiores, e podem ser vendidos em qualquer lugar do mundo.
- b) Policêntrica: é o oposto do etnocentrismo. O termo policêntrica descreve a pressuposição ou crença de que cada país em que a empresa atua é único. Cada subsidiária ou filial deve desenvolver suas estratégias de marketing de acordo com o local onde estão inseridas
- c) Regiocêntrica: a administração vê as regiões como únicas e tenta desenvolver uma estratégia para a região escolhida.
- d) Geocêntrica: enxerga o mundo inteiro como um mercado em potencial e tenta desenvolver uma estratégia global integrada, que seja capaz de responder as necessidades e desejos locais.

## **2.4 Ambientes**

O marketing global trata de algo universal. Por meio dele, a empresa deve compreender a diferença econômica, sócio cultural e político legal do país ou região que pretende ingressar. Essa análise é necessária para a elaboração do plano estratégico de expansão da organização, para que seja possível realizar a análise das oportunidades e ameaças de ingressar em um determinado país.

#### **2.4.1 Ambiente Econômico**

Este ambiente é considerado por muitos autores como o principal, pois é ele que demonstra à empresa o potencial do negócio a ser estabelecido. Ele oferece dados onde a empresa pode perceber oportunidades de nichos potenciais. Esses dados são ofertados de uma forma praticamente infinita. Ao analisar essas informações a empresa deve perceber a melhor oportunidade que vai de acordo com o seu objetivo estratégico.

O ambiente econômico globalizado é constituído de três sistemas: capitalista, socialista e misto. Países que adotam o sistema capitalista são aqueles em que os clientes decidem o que será produzido. Os países que adotam o sistema socialista são aqueles onde os governos decidem o que vai ser ofertado e em que quantidade e os clientes não têm nenhum poder sobre a decisão. Já o terceiro sistema é o misto onde os países adotam os dois sistemas descritos acima: o de mercado e o de comando. Para Green e Keegan (2000), não existem sistemas exclusivamente de mercado ou pelo poder de comando, toda economia possui um sistema misto.

O PNB *per capita* normalmente constitui uma maneira útil de dividir os países. Dividem-se os mercados globais em cinco categorias: países de baixa renda onde a economia é de subsistência conhecidos como pré-industriais; os países de renda média baixa onde a fabricação está voltada para o mercado interno e encontram-se na fase inicial da industrialização; países de renda média alta onde o ambiente urbano é predominante e com alta taxa de crescimento, além da abundância em relação ao mercado exterior; e os países de alta renda, também chamados de primeiro mundo, com uma economia baseada em produtos e serviços com novas oportunidades de negócio (GREEN; KEEGAN, 2000).

A renda é a principal ferramenta utilizada para obter informações econômicas sobre o mercado em potencial. Mas ela pode demonstrar uma visão distorcida da situação real. Não é raro acontecer caso de países com rendas altíssimas, mas com

um poder aquisitivo baixo. Isso acontece devido à concentração de renda nas mãos de poucos. Quando a organização não enxerga esta situação há grandes prejuízos devido a uma estratégia equivocada do mercado (GREEN; KEEGAN, 2000).

O número populacional é outro ponto importante. Dependendo do tipo de produto a ser ofertado, é mais interessante para a empresa um país que apresente um índice populacional elevado, ainda que a renda seja menor. Isso varia de acordo com a especificidade do produto.

Todo país está sujeito ao risco econômico. Ele pode estar economicamente estável e o governo, pode lançar uma medida que mude drasticamente o cenário econômico ou uma medida externa que atrapalhe a economia vigente.

#### **2.4.2 Ambiente Social e Cultural**

Segundo Keegan (2005), para os antropólogos e sociólogos, a cultura é definida como “formas de viver”, que são formadas por grupos de seres humanos e transmitidas de geração para geração.

Para Kotabe e Helsen (2000), ninguém nasce com uma cultura estabelecida. Ela é adquirida pelo meio em que se está inserido e propagada por seus membros. A cultura de um país é expressa através da atuação nos contextos de instituições sociais, como família, governo, religião e educação, por exemplo. A cultura não é algo imutável, pelo contrário, ela sofre modificações ao longo do tempo.

As culturas do mundo são caracterizadas por diferenças e similaridades, e a tarefa do profissional de marketing é reconhecer e respeitar as diferenças culturais, e adaptar essas informações ao planejamento de marketing, para que as estratégias desenvolvidas sejam apropriadas à cada país, evitando assim custos desnecessários (KEEGAN, 2005).

Um produto ou serviço pode ser estritamente peculiar da cultura ou pode ser universal. Torna-se necessário observar a sensibilidade do ambiente, pois quanto maior ela se apresentar, maior será o esforço da empresa em desenvolver estratégias específicas e adaptação do produto ao ambiente, para que seja atendida a necessidade específica da cada país (KEEGAN, 2005).

Os fatores culturais geralmente encontram-se ocultos, o administrador de marketing global deve decifrar os pressupostos culturais de cada país, caso isso não seja feito implicará no desenvolvimento de estratégias equivocadas.

É possível encontrar também características comuns a alguns países, conhecidas como atitudes culturais universais do ambiente, que representam para a empresa uma oportunidade de padronização. Isso ocorre devido a pontos comuns presentes em todas as culturas. Uma aparente diferença cultural pode ser nada mais que, uma forma diferente de chegar a uma mesma coisa. Quando se obtém tal percepção os custos incorridos são extremamente inferiores (GREEN; KEEGAN, 2000).

O contato direto com o país onde se pretende ingressar dá ao investidor uma visão ampla da situação. É importante que ele conheça e respeite bem a realidade do local.

### **2.4.3 Ambiente Político – Legal**

#### **2.4.3.1 Político**

Antes de ingressar em outros países, uma empresa deve conhecer o que acontece no ambiente político do país e saber de que forma as ações governamentais podem influenciar a entrada de uma empresa em um determinado país.

O risco político é um dos fatores que pode impedir uma empresa de investir no exterior. O grau de investimento é proporcional ao estágio de desenvolvimento econômico do país. Tudo o mais permanecendo igual, quanto menos desenvolvido é um país, tanto maior o risco político (GREEN; KEEGAN, 2000).

Todo país possui um risco em relação ao seu governo. Mesmo aqueles que possuem uma certa estabilidade sobre suas decisões políticas possuem um risco. A avaliação do risco deve ser constante, para determinar se as oportunidades compensam os riscos.

Não há leis universais que regem a tributação sobre empresas que fazem negócios através de fronteiras nacionais, cada governo impõe uma taxa sobre o produto estrangeiro a entrar no país. Muitos governos realizam acordos bilaterais que beneficiam empresas através do fornecimento de crédito ao pagamento de impostos em outro país (KEEGAN, 2005).

Ainda segundo Keegan (2005), uma outra percepção que o administrador tem que estar bem atento é de como a empresa está sendo vista. Governos insatisfeitos

podem pedir a expropriação da organização direta ou gradual. Isso deixa a empresa em uma situação bastante desconfortável.

Questões políticas, quando planejadas de maneira superficial podem trazer custos indesejados às organizações.

#### 2.4.3.2 Legal

O direito internacional regula as formas de comércio entre as nações. O sistema legal de cada país afeta diretamente a forma legal assumida por uma organização.

Segundo Keegan (2005), existe uma variedade de órgãos responsáveis em fazer com que as empresas cumpram as leis e diretrizes determinadas pelos países.

É necessário que os funcionários da empresa conheçam os direitos legais do país no qual pretende ingressar, seus funcionários devem ser tratados de acordo com a lei. A legislação de cada país deve ser respeitada, pois caso ocorra algum tipo de descumprimento de lei é provável que ele seja julgado na jurisdição em que ocorreu o problema.

## 2.5 Formas de ingresso no Mercado Global

Quando a empresa decide por entrar em um país específico, deve determinar o melhor modo de fixar sua empresa em outro território. Suas escolhas são amplas: exportação, licenciamento, *joint-ventures*, investimento direto ou consórcio de exportação. Cada uma dessas estratégias, sucessivamente, exige mais compromisso, risco, controle e potencial de lucro.

### 2.5.1 Exportação

Para muitas micro e pequenas empresas, a exportação é a única alternativa de comercializar seus produtos em mercado estrangeiro. E a maioria das empresas dá início à sua expansão internacional através da exportação (KOTABE; HELSEN, 2000).

É importante compreender a diferença entre vendas de exportação e marketing de exportação. Venda de exportação é quando não há necessidade de adaptar os produtos, o preço ou a promoção do produto às exigências do mercado

global, recomendável no caso de produtos únicos. O marketing de exportação sugere a modificação do produto nacional para que atenda às preferências do mercado internacional, ajustando preço, estratégias de marketing e distribuição aos outros países (KEEGAN, 2005).

O marketing de exportação requer pesquisa de mercado, identificando seu potencial consumidor, compreensão do ambiente e decisões relativas sobre o composto de marketing, preço, praça, promoção e produto.

Para Kotabe e Helsen (2000), a exportação pode ocorrer de três formas:

1. Exportação Direta - a empresa tem seu próprio departamento de exportação e a venda de seus produtos é realizada através de intermediários no mercado estrangeiro;
2. Exportação Indireta - a empresa vende seus produtos em mercados estrangeiros por meio de um intermediário estabelecido no seu próprio país;
3. Exportação Cooperativa - a empresa não deseja comprometer seus recursos para realizar distribuição e deseja ter algum controle sobre suas operações no exterior. A exportação casada ou *piggyback* é a forma mais popular de exportação cooperativa, onde a empresa utiliza a rede de distribuição de outra empresa (local ou estrangeira) para vender seus bens no mercado estrangeiro (KOTABE e HELSEN, 2000).

### **2.5.2.Licenciamento e Franquias**

É uma transação contratual em que a empresa, licenciadora, disponibiliza alguns ativos a uma outra empresa, a licenciada – em troca de pagamento de *royalties*, que é uma forma de remuneração. O ativo licenciado pode ser uma patente, uma marca ou uma tecnologia (KOTABE; HELSEN, 2000).

O Licenciamento é uma estratégia bastante atraente de ingresso no mercado global, pois pode proporcionar a empresa um bom retorno financeiro durante a vigência do contrato, sem que sejam demandados muitos recursos pela licenciada. No entanto, também possui desvantagens como uma certa limitação em relação ao ativo que está sendo utilizado e o possível surgimento de um futuro concorrente (KEEGAN, 2005).



A franquia é considerada uma forma de licenciamento, para Keegan (2005) “franquia é a prática pela qual uma empresa permite que seu nome, logotipo, designe cultural e operações sejam utilizados para estabelecer uma nova empresa ou loja”.

O franqueado deve estar de acordo em operar o negócio com um plano já estabelecido pelo franqueador e com um nome já definido.

A maior vantagem à empresa é trabalhar uma fórmula de negócio vencedor, expandindo para o exterior com investimento mínimo, pois riscos políticos são limitados para o franqueador. Apresenta também limitações, como o fluxo de renda do franqueador ser apenas uma fração do que seria se fosse o dono do próprio negócio no exterior (KOTABE; HELSEN, 2000).

### **2.5.3 Contrato de Produção**

A empresa negocia com um fabricante local a fabricação de partes, ou do produto inteiro, o trabalho de marketing do produto fica sob responsabilidade da empresa internacional (KOTABE; HELSEN, 2000).

Tendo vantagens de redução de custos atingida por processos de produção intensivos em mão-de-obra viáveis em países de baixos salários, custos de matéria-prima, pequena exposição a riscos políticos e econômicos e permite acesso a mercados que, em razão de barreiras à importação, estariam fechados. E desvantagens do tipo: ameaça de estar preparando um novo concorrente, excesso de confiança em custo de mão-de-obra barata, pode criar uma reação violenta entre funcionários e consumidores do país doméstico, e o monitoramento da qualidade e dos níveis de produção principalmente na fase inicial, entre outros.

### **2.5.4 Joint Ventures**

A *Joint venture* pode ser definida como uma fusão de interesses entre uma empresa e um grupo econômico, pessoas jurídicas ou pessoas físicas que desejam expandir sua base econômica, com propósito explícito de lucros ou benefícios, com duração permanente ou a prazos determinados. Permite o compartilhamento dos recursos da empresa com os sócios, para estabelecimento de uma identidade no mercado alvo (KOTABE; HELSEN, 2000).

Uma Joint Venture pode ser formada ou desejada, por motivos políticos ou econômicos. Apresenta desvantagens quanto à discórdia entre os sócios sobre em que investir, a falta de controle pleno, de confiança e conflitos. No entanto possui benefícios como, retorno potencial e o compartilhamento de capital, risco e conhecimento (KOTABE; HELSEN, 2000).

Existe ainda uma certa inibição entre executivos perante a fusão empresarial por *joint venture*, em caso de transferência de tecnologia ou qualquer outro ativo intangível que não possui proteção legal, patentes e marcas registradas, que poderiam ficar no domínio público, uma vez utilizado como aporte de capital para uma transação de *joint venture*.

### **2.5.5 Consócio de exportação**

Uma empresa que busca a internacionalização deve buscar capacidade gerencial, recursos, informações, produto competitivo e uma forte promoção do produto. A globalização requer ainda mais a união de micro e pequenas para que juntas possuam maior poder contratual. As necessidades e a possibilidade do insucesso mostram à empresa uma forma de ingresso no mercado internacional: o consócio de exportação (MINERVINI, 2005).

Para Minervini (2005) o consócio é definido como uma terceira empresa a qual agrupa outras empresas que fabricam ou comercializam produtos e serviços semelhantes ou que atuam na mesma área de negócios e que desejam entrar em mercados estrangeiros com objetivo de crescer, tanto horizontalmente como verticalmente.

O consócio de exportação proporciona à empresa vantagens como a possibilidade de criação de uma marca forte, o ingresso em novos mercados, redução dos custos unitários, melhor poder contratual, melhoria na apresentação do produto, entre outros.

## **2.6 O Consócio Flor Brasil**

As empresas brasileiras estão buscando cada vez mais o mercado internacional para a conquista de novos e potenciais clientes. Os empresários

brasilienses acham importante seguir o comportamento do mercado e suas principais demandas.

Brasília reúne 139 indústrias de vestuário e acessórios, as quais 93,5% são microempresas e 6,5% são pequenas, ou seja, não existem indústrias de médio ou grande porte (CATÁLOGO, 2004-2005).

As grandes indústrias do vestuário possuem mais capacidade de investir e ingressar em outros mercados do que as empresas de pequeno porte. As micro e pequenas empresas do DF geralmente são mal gerenciadas em relação às exigências do mundo globalizado, e a maioria delas não possui capital de investimento e capital de giro necessária para buscar o mercado exterior. A união das empresárias em um consórcio promove ações mais rápidas (INÊZ, 2000).

O consórcio Flor Brasil foi formado no final do ano de 1999, por um grupo de quinze empresárias atuantes no segmento de confecção moda praia e academia, que empregavam em suas empresas uma média 6 a 8 funcionárias, e que encontraram no consórcio uma forma de crescimento empresarial (ABDALA, 2004).

O mercado do DF encontrava-se em declínio e as vendas desses produtos típicos do verão não garantiam mais a sobrevivência das micro e pequenas empresas, ou seja, não havia perspectiva de crescimento para o mercado de moda praia no DF. Foi quando a empresária Rosilene, proprietária da empresa Tira de Pano, resolveu procurar o Sindinvest buscando informações sobre como exportar biquínis para outros países.

A solução proposta pela Agência de Promoção à Exportação (APEX) foi a formação de um consórcio que visasse apenas o mercado exterior. O consórcio de empresas aumenta a oferta de produtos, reduz os custos e fortalece a presença de produtos brasileiros no exterior. Empresas do mesmo ramo, que atuam juntas, têm mais chances de atender às exigências dos clientes estrangeiros. As quinze empresárias montaram o consórcio e buscaram apoio para desenvolvimento de uma estratégia que possibilitasse o ingresso em outros países (SEBRAE, 2007).

A primeira iniciativa foi trabalhar o marketing e o visual da empresa, começando com a criação da marca e a divulgação nas feiras onde se apresentavam (INEZ, 2000).

Para que fosse criada uma única marca, acabaram abrindo mão de suas marcas próprias. Empresas como: Kentura, Uol Sports, Gyp, No Limits, Vento Radical, Tira de Pano, Zuzu, Shimada, Fran, Pris e Summer Shop, passaram a

trabalhar com uma marca mais forte, a Flor Brasil, como uma estratégia para a formação de contratos comerciais (ABDALA, 2004).

Para o processo de marketing internacional foi determinada a escolha de uma gerente para negócios internacionais e houve o desenvolvimento de material de divulgação através do site da empresa disponível em três idiomas: inglês, italiano e português. Além disso, as empresárias participaram de feiras internacionais, como a de Itimare na Itália, houve a elaboração de uma coleção específica para o mercado internacional, bem como a adequação do produto aos novos clientes e a aplicação de um programa de qualidade total (SEBRAE, 2007).

Antes da Flor Brasil as empresárias trabalhavam em casa, atendiam a poucos clientes, não tinham muito lucro sobre as vendas, não tinham recursos financeiros para fazer investimento nas máquinas de costura, ou seja, não tinham perspectiva de crescimento alguma, ainda que trabalhassem com material de qualidade. O consórcio deu a elas a oportunidade de juntas buscarem outros mercados, estes carentes de uma empresa que ofertasse biquínis diferentes e de qualidade.

Para que fosse possível ingressar no mercado internacional, o consorcio participou de um Programa Setorial Integrado onde, foram trabalhadas atividades que visavam a inserção no mercado internacional, com o trabalho de entidades como: a Agência de Promoção de Exportação (APEX), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do Distrito Federal (SENAI) e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAI). Essas instituições ofereceram apoio gerencial e financeiro, cursos, palestras, feiras de qualificação profissional, promoção comercial, amparo à pesquisa e tecnologia, capacitação de empresários, entre outros; os quais foram fundamentais para o ingresso no mercado competitivo (Flor Brasil, 2007).

A empresa cresceu e o uso de tecnologia na produção foi fundamental. As estruturas operacionais tiveram que ser adaptadas à nova demanda. Já não podiam mais continuar a produzir em máquinas velhas no fundo do quintal.

Para atingir o novo público consumidor não foi necessário mudar o produto, mas sim adaptá-lo aos novos consumidores. Os costumes europeus e brasileiros são diferentes. Na Europa, por exemplo, havia uma “obrigatoriedade” em seguir as tendências de moda praia pelas mulheres, que se produziam para exibir-se durante o verão. Já no Brasil há uma informalidade em relação a linha de moda praia. Nos EUA

seu produto também sofreu adaptações ao tamanho do busto, das americanas, pois as americanas em geral possuem busto maior que as brasileiras (INÊZ, 2000).

No entanto nenhuma dessas modificações tirou a essência do produto. O uso do artesanato brasileiro foi o que de verdade atraiu o mercado consumidor dos outros países. As cores vivas e o artesanato eram o diferencial atrativo do produto. A Flor Brasil foi caracterizada por usar o fuxico em seus biquínis, mas também utiliza em seus modelos matérias como: pedrarias, palha, macramé e bordados (INÊZ, 2000).

A principal exigência dos novos clientes era o preço e a qualidade do produto. A lycra era a matéria-prima utilizada na maioria dos vestuários, e a lycra brasileira é mais consistente que a européia, o que dava uma maior qualidade ao produto. A mão de obra barata interferia de forma positiva na elaboração do preço. Aliando o fator qualidade e preço a empresa ganhava valor competitivo no mercado.

Com o apoio financeiro e gerencial necessário, foi possível que o consórcio Flor Brasil ingressasse em países como: Espanha, Estados Unidos, Itália, França e Portugal. Sozinhas essas micro empresas encontrariam grandes obstáculos para o ingresso no mercado externo.

### **2.6.1 O Sebrae como entidade apoiadora a empresas exportadoras**

O SEBRAE/ DF é uma empresa de sociedade civil, sem fins lucrativos, que oferece serviço de apoio à micro e pequenas empresas buscando seu desenvolvimento no mercado interno e externo. Promove parcerias entre as empresas conveniadas e instituições públicas e/ou privadas, como forma de incentivo ao desenvolvimento empresarial no ambiente em que estão inseridas, buscando condições para o desenvolvimento econômico e social do Distrito Federal (CATÁLOGO, 2004-2005).

Realiza ações empresariais no sentido de capacitação de empresários ao oferecer palestras, oficinas e consultorias. Disponibiliza informações e oferece orientação quanto ao ambiente empresarial. Promove a participação de empresários em eventos internacionais, bem como a realização do mesmo, buscando a inserção do produto ou empresa no mercado competitivo nacional ou internacional (CATÁLOGO, 2004-2005).

A participação das empresárias do Consócio Flor Brasil nas atividades desenvolvidas pelo SEBRAE, possibilitou o desenvolvimento de habilidades gerencias, como técnicas de negociação, por exemplo.

### **2.6.2 APEX Brasil – Agência de Promoção de Exportação**

Com o objetivo de disseminar a cultura exportadora, o trabalho desenvolvido pela APEX é realizado de forma a estimular a exportação de produtos brasileiros, principalmente de pequenas e médias empresas brasileiras.

A APEX prepara empresas para a exportação, procura diversificar a pauta de produtos e aumentar cada vez mais o número de empresas exportadoras brasileiras, abrindo novos mercados, consolidando os atuais e gerando mais empregos.

Com a realização de projetos, eventos e a disponibilização de informações, a APEX prepara as empresas para exportar, auxilia na adequação do produto e nas ações de marketing.

A agência trabalha com diretrizes do tipo: fortalecimento das entidades de classe, realização de acordos de cooperação com redes internacionais, realização de grandes eventos em que o Brasil é o tema, inserção de novas empresas no mercado internacional, promoção de encontros de negócios com importadores, execução e coordenação de eventos internacionais (missões comerciais, feiras, encontros de negócios), promoção da imagem do Brasil, entre outras (APEX, 2007).

Com a ajuda da APEX, o Consócio Flor Brasil conseguiu apoio financeiro e promoção comercial do produto em outros países através da participação em feiras, como a de Intimare na Itália, por exemplo, onde as empresárias expuseram seus produtos levando ao conhecimento do público italiano.

### **2.6.3 FIBRA – Federação das Indústrias do Distrito Federal**

A FIBRA é um sistema que presta apoio integral ao desenvolvimento econômico, social, sindical, educacional e tecnológico, bem como a melhoria da competitividade, valorizando o trabalhador, representando e liderando a classe industrial do Distrito Federal.

O sistema FIBRA é formado por três entidades: o Instituto Euvaldo Lodi do DF (IEL), o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial do DF (SENAI) e o Serviço Social da Indústria do DF (SESI) (CATÁLOGO, 2004-2005).

O SENAI desenvolve ações que contribuem para o desenvolvimento do trabalhador, nas áreas de informação, tecnologia, educação, saúde e lazer do trabalhador, influenciando diretamente no nível de produtividade e qualidade empresarial, além de contribuir com o crescimento social e econômico do mesmo. (FIBRA, 2007)

O SENAI contribuiu diretamente com o Consórcio Flor Brasil ao desenvolver atividades de capacitação profissional das costureiras através dos cursos profissionalizantes oferecidos pela instituição.

### 3 METODOLOGIA

Para Lakatos e Marconi (2003, p.83) a definição de método é:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimento válidos e verdadeiros - traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões dos cientistas.

Para a realização do presente trabalho foi utilizado o método dedutivo, que é o conhecimento que parte do geral para o particular.

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Pesquisa é definida como o procedimento realizado com objetivo de adquirir conhecimento sobre algo. Nesta monografia é apresentada uma pesquisa do tipo documental indireta com levantamento de dados de diversas fontes, sendo classificada como bibliográfica, que oferece um novo enfoque sobre determinado tema, já que não é a repetição de algo que já foi dito (LAKATOS; MARCONI, 2003).

A pesquisa bibliográfica se dá através da coleta de dados de publicações em livros, revistas, jornal e artigos, como é o caso desta monografia.

Houve, também, o desenvolvimento de uma pesquisa documental direta, com a coleta de dados através da realização de uma entrevista com uma empresária.

Já a pesquisa documental direta foi realizada através da técnica de entrevista que Lakatos e Marconi (2003, p.195) conceituam como, “um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto”.

A entrevista realizada é classificada como não-estruturada, pois não houve um roteiro a ser seguido, sendo desenvolvida de acordo com as respostas da entrevistada. Tal entrevista foi realizada com a gerente da loja “Tira de Pano”, a Sra Tayana, através de uma conversa informal na própria loja (LAKATOS; MARCONI, 2003).



## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Com as informações coletadas e desenvolvidas sobre o Consórcio Flor Brasil, foi possível destacar alguns pontos quanto às estratégias de exportação utilizadas pela empresa, aliada ao marketing global.

Inicialmente foi visto que o motivo o qual impulsionou a empresa para o ingresso no mercado internacional foi o declínio do mercado brasiliense na época, e a falta de perspectiva de crescimento da empresa por falta de recursos financeiros para investimento em máquinas de costura, capacitação das costureiras e investimento no produto. Assim, é possível afirmar que a busca do mercado internacional foi uma estratégia de sobrevivência das micro e pequenas empresas do DF, pois já não havia mais demanda suficiente para cobrir os custos e alcançar lucros significativos.

Para NOSÉ (2005), a exportação que era vista como uma aventura tornou-se uma oportunidade para inovar, progredir e lucrar. Foi exatamente assim que as consorciadas da Flor Brasil pensaram. Com a falta de demanda e oportunidade no mercado doméstico, no caso Brasília, viram no mercado internacional uma alternativa de aumentar o desenvolvimento da empresa e progredir gerando lucros.

A exportação surgiu como uma alternativa de mudar daquele cenário que não oferecia mais condições de crescimento. Como o segmento da empresa é moda praia, a maioria das vendas ocorre no verão, a empresa viu no mercado internacional uma oportunidade de aproveitar dessa estação em outros lugares do mundo. Para isso foi necessária uma atenção ao ambiente cultural dos outros países, uma pesquisa geográfica e cultural para saber se o produto seria bem recebido em outros países, e assim foi feito. A participação em feiras nacionais e internacionais permitiu o contato com empresárias de outros países e a troca de conhecimento. Assim como afirma Green e Keegan (2000), em relação ao ambiente cultural, as atitudes culturais universais são pontos comuns presentes em todas as culturas, o verão é uma estação do ano que está presente em todos os lugares do mundo, ainda que em alguns países se apresente de forma mais intensa, e a Flor Brasil soube aproveitar-se disso.

Com foi estudado, Minervini (2005) propõe o consórcio de exportação como uma forma de ingresso em outros mercados para micro e pequenas empresas que não possuem informações sobre outros países ou que não possuem capital para

investir no produto e na promoção do mesmo. Essa era a situação das empresárias do DF, e o consórcio foi a alternativa encontrada por elas para o ingresso no mercado internacional de forma rápida e eficiente, pois possuíam produto e preço, mas não tinham condições de colocá-lo no mercado. Sozinhas não seria possível, pois não havia recurso financeiro suficiente e as barreiras seriam muitas.

A união das quinze empresárias ainda não foi suficiente. Fez-se necessário obter informações sobre o mercado internacional e o conhecimento das estratégias de marketing a serem utilizadas.

Um dos princípios citados por Keegan (2005), é criar um valor para os clientes maior do que o valor criado pelos concorrentes. Assim fez a Flor Brasil ao investir em produtos diferenciados, com uso do artesanato tipicamente brasileiro e da matéria-prima de maior qualidade, já que a lycra brasileira era melhor que a européia.

Foi possível observar também que no momento em que há o surgimento de novos clientes globais, com a apresentação dos biquínis na feira de Itimare na Itália, houve o surgimento de uma demanda global.

Siqueira (2005) faz algumas observações quanto ao ingresso no mercado internacional. O setor ser caracterizado como de extensão mundial é uma delas, e a Flor Brasil, inclui-se nesta especificação já que faz parte do setor de confecções. No caso a produção não é voltada apenas para biquínis, a empresa também produz moda academia, o qual podem ser utilizados em vários países do mundo, sem a necessidade de criação de um novo produto.

Outras considerações feitas por este autor foi quanto à extensão da marca, o benefício da padronização e a concorrência como um fator de ameaça. Antes do consórcio cada empresária possuía sua marca própria, após o consórcio houve a criação de uma marca única, a “Flor Brasil”, que foi divulgada e trabalhada de forma global em cada país no qual a empresa esteve presente. Apesar de o produto ser único, houve adaptação das peças em lugares onde se fez necessária, como nos Estados Unidos e na Europa. A concorrência não foi um fator de grande impacto sobre a empresa, pois o Brasil é conhecido por seu clima tropical e belezas naturais, que influenciaram na imagem do produto.

O tipo de marketing global utilizado pelo consórcio Flor Brasil foi o Concentrado, que como foi apresentado, possui suas estratégias voltadas para um único segmento de mercado, e a empresa trabalhava apenas com o segmento de moda praia e academia.

Pode-se inferir sobre as orientações administrativas que, para o Consórcio Flor Brasil, cada país é único, ou seja, cada um possui uma cultura e uma necessidade específica. Esse tipo de orientação, segundo Green e Keegan (2000), é denominada Policêntrica.

De acordo com as informações colhidas, vimos que o SEBRAE foi o órgão responsável pela capacitação gerencial das empresárias. Para o ingresso em outros países é fundamental que se tenha conhecimento sobre o ambiente e o mercado local, para que as estratégias sejam desenvolvidas de modo a atender às necessidades do país.

Através de um contato informal com a gerente de uma das empresas consorciadas, a Sra. Tayana da empresa Tira de Pano, a qual atualmente não faz mais parte do consócio, foi possível encontrar algumas contradições quanto ao que foi exposto até agora.

Para ela consórcio foi uma forma de sucesso encontrada para o desenvolvimento e crescimento das micro e pequenas empresas consorciadas que, não tinham perspectiva no mercado doméstico (Brasília), e nenhum tipo de conhecimento sobre o mercado internacional. No entanto, deu certo apenas por um período, pois não havia mais motivação em continuar um negócio que não era feito mais investimento e, portanto não estava mais dando lucro.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com a teoria apresentada foi possível verificar que, uma empresa bem estabelecida no seu país deve estar atenta aos concorrentes que estão surgindo, pois muitos deles são estrangeiros. Buscar o mercado internacional é uma forma não só de crescimento da empresa, mas também uma forma de sobrevivência no mercado competitivo no qual a organização se encontra.

O marketing global ajuda à entender melhor o processo de ingresso em outro país, analisando que tipo de serviço a empresa pode oferecer de modo que não interfira na cultura predominante do país e não infrinja nenhuma lei.

Ao decidir entrar no mercado internacional, a organização deve procurar a melhor maneira para que isso aconteça de forma a reduzir seus custos e aumentar o seu retorno. Vale ressaltar que para uma empresa entrar no mercado global ela deve estar atenta às oportunidades e ameaças, tentando buscar o crescimento da organização. Isso é alcançando a partir de uma visão do mercado externo tentando padronizar o que for possível e adaptar o que for necessário.

A empresa Flor Brasil encontrou no Consórcio uma forma de ingresso no mercado internacional que seria lucrativa para todos os empresários consorciados. O apoio de entidades como SEBRAE, FIBRA, APEX e SENAI foram de suma importância, pois, permitiu à empresa adquirir o conhecimento necessário para a inserção nesse mercado. O apoio financeiro e principalmente a capacitação gerencial foram o diferencial que fizeram com que o ingresso em outros países tornasse menos difícil e arriscado.

Foi possível concluir então que, os objetivos desta monografia foram atingidos com a apresentação da teoria que mostrou a necessidade e a importância das empresas em buscar o mercado internacional com o propósito de crescimento e sobrevivência no mercado. As mudanças trazidas pela globalização obrigam as empresas a adaptar-se a elas, essas mudanças não estagnaram, elas continuam e com uma velocidade cada vez maior. As empresas que não conseguirem se adaptar à tais mudanças, buscando informações constantemente, não conseguirá se manter no mercado por muito tempo.

As estratégias propostas pelo marketing global são de grande utilidade para as micro e pequenas empresas que buscam o mercado internacional com o objetivo de obter maior lucro. O conceito de marketing global sugere a adoção de estratégias de

marketing de forma homogenia por empresas que buscam o mercado mundial. No entanto propõe adaptações quando necessárias, de acordo com os fatores ambientais encontrados em cada país. Com isso pode-se concluir que, uma empresa que busca o ingresso em outros países e utiliza um produto que pode ser estendido mundialmente, na maioria das vezes faz-se necessário a adaptação à cultura e às necessidades do país que se pretenda ingressar.

Por fim, há possibilidade e meios para que uma pequena empresa busque o ingresso no mercado internacional com sucesso, e há instituições no DF que apóiam essa iniciativa e capacitam os empresários. Com o objetivo de auxílio durante o processo de ingresso em outro país, o marketing global sugere algumas estratégias e observações que devem ser feitas pela empresa. No entanto, essas técnicas devem ser atualizadas constantemente devido às mudanças trazidas pela globalização. O consórcio Flor Brasil foi uma iniciativa de sucesso de um grupo de pequenas empresárias de Brasília, mas com o tempo e a falta de motivação em continuar investindo, algumas consorciadas deixaram o sonho de exportação para continuar com suas empresas domésticas, com seu pequeno lucro, mas motivadas em continuar um negócio próprio.

## REFERÊNCIAS

ABDALA, Isabela. **Os estrangeiros preferem peças grandes:** Fio dental, nem pensar. Disponível em: < <http://www.terra.com.br/istoe/1604/comportamento/1604madeinbrasilia.htm> > Acesso em: 08/03/2007.

APEX BRASIL. **Agência de Promoção de Exportações e Investimento.** Disponível em: <<http://www.apexbrasil.com.br>>. Acesso em: 08/03/2007.

CATÁLOGO, **das empresas exportadoras e potenciais exportadores do DF.** Brasília: CIN; FIBRA; SEBRAE, 2004-2005.

CEJAMA, Lídia. **Brasília no circuito da moda.** FIBRA - Revista da Federação das Indústrias do Distrito Federal. Brasília, v.3, n.18, p. 26, set.,2000.

INÊZ, Maria. **Elegância e originalidade:** A conquista da Europa. FIBRA - Revista da Federação das Indústrias do distrito Federal. Brasília, v.3, n.12, p.8-9, ago./set.,2000.

FIBRA Disponível em: < <http://www.fibra.org.br/cin/abertura.htm> >. Acesso em 02/03/2007.

FLOR BRASIL. Disponível em < [www.florbrasil.com.br](http://www.florbrasil.com.br) >. Acesso em: 08/03/2007.

GREEN, Mark; KEEGAN, Warren. **Princípios de Marketing Global.** São Paulo: Saraiva, 2000.

JUNIOR, Amadeu Nosé. **Marketing Internacional:** uma estratégia empresarial. São Paulo: Pioneira Thomson. 2005.

KEEGAN, Warren. **Marketing Global.** 7 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

KOTABE, Masaaki, HELSEN Kristiaan. **Administração de Marketing Global.** São Paulo: Atlas, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: planejamento, implementação e controle. 5 ed. São Paulo: Atlas,1998.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5 ed. São Paulo: Atlas,2003.

MINERVINI, Nicola. **O Exportador**: Ferramentas para atuar com Sucesso nos Mercados Internacionais. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

SALIM. **Dominando os Mercados Globais**. São Paulo: Makron Books, 2001.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso. **Marketing Empresarial, Industrial e de Serviços**. São Paulo: Saraiva, 2005.

SEMENIK, Richard, BAMOSSY, Gary. **Princípios de Marketing**: Uma perspectiva Global. São Paulo: Makron, 1995.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em:<  
<http://www.df.sebrae.com.br/mostraPagina.asp?codServico=103&codPagina=349> >  
Acesso em: 02/03/2007.

SENAI. **Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas empresas**. Disponível em: < <http://www.df.senai.br> > Acesso em: 20/03/2007.